



Caso de Estudio: Argentina

Transformación digital a dos niveles

Este Caso de Estudio forma parte de la investigación realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) para el desarrollo del Informe Regional 2022 "¿Dónde están las organizaciones empresariales en el viaje hacia la digitalización? Una mirada a América Latina". Estos Casos de Estudio tienen la intención de orientar a otras organizaciones empresariales en su transición hacia la digitalización. Se agradece al programa de Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSSyT) de la OIT por su apoyo para la elaboración de este documento, el cual servirá como base para un ejercicio de intercambio de conocimientos entre las organizaciones empresariales de América Latina.

► ¿Qué es la Cooperación Sur-Sur y Triangular?

La Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSSyT) se puede definir como la colaboración entre dos o más países en desarrollo, que con frecuencia gozan del apoyo de socios tradicionales, guiados por principios de solidaridad y de incondicionalidad, cuyo objetivo es poner en práctica modelos de desarrollo incluyentes y distributivos regidos por la demanda. La CSSyT es un complemento de la cooperación Norte-Sur en acciones concertadas para promover oportunidades de desarrollo. Como se reflejó en el Programa para el Desarrollo Sostenible de 2030, la CSSyT se ha convertido en una modalidad importante de la cooperación internacional para el desarrollo y una herramienta esencial para el sistema de las Naciones Unidas.

► Resumen

Durante los últimos años, la Unión Industrial Argentina (UIA) ha emprendido un proceso de transformación y promoción digital integral. En primer lugar, a nivel interno, con el fin de estandarizar sus procesos, mejorar y federalizar sus servicios a socios y optimizar la toma de decisiones. En segundo lugar, en lo referente a sus servicios a miembros, mediante la creación de herramientas que promuevan la implementación de tecnología en los procesos productivos y operativos de los actores de su red.

El proyecto interno, incipiente y creciente hace más de 5 años dentro de la organización, ha sido la principal herramienta para lograr la continuidad

de sus actividades durante el aislamiento producto de la pandemia de la COVID-19, como así también la profundización y ampliación del alcance de los beneficios a miembros con una llegada a todas las regiones del territorio argentino. Esta travesía es el resultado del diálogo constante entre todos los actores que integran la organización empresarial (OE), sus lecciones aprendidas durante el proceso y la certeza de que la tecnología disponible, articulada con el trabajo del equipo de colaboradores de la UIA, mejoraría los procesos vigentes y permitiría llegar a todas las industrias del país para representar sus intereses de una mejor manera.

En paralelo a este proceso interno, la UIA ha impulsado diversos proyectos con el fin de promover la sensibilización e implementación de tecnologías y prácticas innovadoras en todos los niveles del sector. Esto es posible mediante una serie de espacios y herramientas destinadas a conocer, acompañar, incentivar y financiar la transformación digital de las empresas y cámaras de su cadena de valor.

► La Organización Empresarial

La UIA es la principal asociación gremial empresaria que representa al sector industrial en Argentina. Con más de 130 años de trayectoria, reúne a cámaras y empresas de todos los sectores productivos y regiones del país.

Su representación incluye al 21% de los trabajadores del sector privado (más de 1.300.000 empleos formales), más del 37% de las exportaciones y el 21% del valor agregado bruto del país. En respuesta a las necesidades del sector, la UIA ha desarrollado diversos mecanismos para promover el uso de tecnologías y metodologías innovadoras en los procesos productivos y operativos dentro de la red y sus respectivas cadenas de valor.

► El proyecto de transformación digital a dos niveles

Desde hace años, la UIA trabaja activamente en investigar y promover el potencial que la implementación de tecnología tiene en la economía, y en particular en el sector industrial. Como resultado de diversos estudios y publicaciones, la UIA ha impulsado diversas actividades y mecanismos de articulación para lograr una mayor adherencia de este tipo de soluciones dentro de su red.

Este recorrido se convirtió en el disparador de un proceso que la UIA decidió emprender en dos niveles. En lo interno, la OE ha digitalizado sus procesos operativos, administrativos y estratégicos, entendiendo la necesidad de ser referentes en digitalización. En lo externo, ha creado diversos mecanismos para promover la transformación digital de su red y mejorar la productividad de sus empresas afiliadas.



► Transformación interna: UIA DIGITAL

El proceso de digitalización interno se ha dado en varios ámbitos de la organización y, como resultado, cada uno de estos se está articulando y retroalimentando hacia una transformación integral.

• **Membresías: contacto y registro de actividades**

El primer y principal eslabón del proceso de digitalización de la UIA ha sido sistematizar y optimizar las bases y mecanismos de contactos con sus miembros. Con el apoyo de la OIT, comenzó el proceso de migración de sus bases de datos de contacto de socios a herramientas colaborativas y dinámicas que unifiquen las fuentes de consulta y actualización por parte de los colaboradores internos al momento de relacionarse con los miembros de la organización. Este fue el primer paso para analizar la viabilidad e implementación de un Sistema de Gestión para el Relacionamiento con Miembros (CRM) que no solo pueda centralizar las bases de contactos, sino que permita registrar las interacciones y actividades que se realizan con cada uno de los miembros.

• **Herramientas de trabajo colaborativo y remoto**

Durante años, la UIA alojó sus desarrollos webs, bases de datos y sistemas de gestión dentro de servidores locales. Esto los hizo muy dependientes de la infraestructura del edificio (sensible, por ejemplo, a cortes de electricidad) y además exigía que el equipo se ubicara físicamente en el edificio para acceder a algunos archivos o programas, u obligaba a usar herramientas de conexión remota lentas y/o costosas. Esto se solucionó migrando toda la información a servidores en la nube que permiten el acceso remoto y una rápida respuesta a las necesidades operativas del equipo de colaboradores.

Adicionalmente, se han unificado las herramientas de trabajo virtual dentro del paquete de soluciones de G-suite (Google). Esto fue un avance fundamental para que los colaboradores de la UIA pudieran acceder a sus herramientas de trabajo desde diferentes dispositivos sin importar su ubicación mediante mecanismos de seguridad garantizados; así como un ahorro en los costos de este tipo de soluciones. Es importante destacar

que este servicio es gratuito para organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo.

• **Software y Hardware para reuniones virtuales e híbridas**

Durante el aislamiento producto de la pandemia de la COVID-19, la UIA entendió que la continuidad de sus actividades dependía de implementar rápidamente soluciones virtuales para las reuniones de coordinación en todos los niveles de la organización. Este proceso tuvo varios estadios según fueron entendiendo las necesidades y dinámicas internas. Al día de hoy, la UIA cuenta con tres salas de conferencias completamente equipadas para realizar, tanto reuniones 100% virtuales, como encuentros híbridos y una sala de eventos con un sistema de transmisión en vivo para realizar eventos virtuales.

► Transformación Externa: El camino hacia digitalización de la red | RUTA X

Tras varios años de gestación y actividades preparatorias, RUTA X es oficialmente lanzado en 2022. RUTA X es un ecosistema que permite a las empresas y organizaciones vinculadas a la UIA innovar e incorporar tecnologías en sus procesos productivos. A partir de un conjunto de herramientas, identifica los pasos a seguir, los objetivos a lograr y la interacción con soluciones personalizadas - de acuerdo con las necesidades y posibilidades de cada una de estas organizaciones.

Este proyecto se estructura sobre tres ejes que se desarrollan como un camino que las organizaciones participantes atraviesan en su travesía hacia la digitalización:

1. **Centro de Industria X (CIX)**

El CIX es un espacio que permite a las empresas vivir la experiencia de la transformación digital de la industria a través de nuevas tecnologías, talleres, demostraciones prácticas de Industria X y escenarios del mundo real. Este proyecto surge de una alianza que la UIA realiza con Accenture Argentina para abrir, en conjunto, el primer Centro de Innovación de la consultora de servicios en Argentina, y el primero en alianza con una asociación gremial empresarial en el mundo.

En el CIX, los invitados pueden recorrer demostraciones a escala de diversas tecnologías aplicadas a procesos productivos y operativos, como el internet de las cosas, visual analytics, inteligencia artificial, realidad virtual/aumentada aplicada a procesos productivos y ciberseguridad, entre otras. Además, el centro funciona como espacio de encuentro e intercambio para referentes del sector y actores políticos y sociales. El mismo se encuentra abierto al público en el edificio de la UIA en Buenos Aires y cuenta, además, con un tour virtual para que lo visiten interesados de todo el mundo.

2. Transformación Digital para PyMES

Este programa está orientado a acompañar integralmente a las pequeñas y medianas empresas en su proceso de transformación digital. El programa toma como punto de partida al CIX el cual funciona como sensibilizador sobre las soluciones disponibles en el mercado ya aplicadas a procesos productivos concretos. Luego, las empresas son invitadas a realizar un autodiagnóstico, herramienta diseñada especialmente para que los usuarios puedan conocer el estado de innovación y aplicación de tecnología dentro de su organización y así, recibir un resultado concreto sobre el cual poder comenzar a tomar decisiones.

Para acompañar en los siguientes pasos, Ruta X cuenta con una serie de expertos que brindan con-

sultoría personalizada sobre el proyecto de transformación que la empresa quiera emprender. Vale destacar que, gracias a los acuerdos de asistencia que la UIA cerró en el marco de este proyecto, muchas empresas pueden acceder a este beneficio de manera bonificada.

Finalmente, Ruta X se encuentra desarrollando una plataforma de vinculación de oferta y demanda de tecnología aplicada para que las empresas puedan encontrar rápidamente proveedores alineados a sus necesidades.

3. Formación de Talento X

En una alianza directa con la Universidad Tecnológica Nacional, la UIA, a través del ecosistema Ruta X, desarrolla esquemas de formación y capacitación para los trabajadores, así como en el fortalecimiento de los vínculos entre el sector educativo y productivo.

Dentro de esta iniciativa, Ruta X ha lanzado el primer Diplomado en Transformación Digital Productiva e Industria 4.0, destinado a formar la primera red de expertos certificados en transformación digital en todo el país que pueda acompañar a las empresas en su camino hacia la digitalización. Esta es la primera iniciativa dentro de un espacio de capacitación virtual especialmente diseñada para los socios de la UIA y el ecosistema productivo.

Ruta X en números

A lo largo del 2022, los diferentes proyectos de Ruta X han asistido a una gran cantidad de empresas con muy buenos resultados:

► Transformación Digital

7

talleres de Transformación Digital (200 empresas)

21

empresas con Plan de Transformación Digital

15

empresas en proceso de elaboración del Plan de Transformación

► Formación Talento X

500

inscritos en Diplomado en Transformación Digital Productiva e Industria 4.0 con UTN. Edición 2022

► Centro de Industria X

83

tours presenciales

+ 1.000

visitantes

► Desarrollo de los proyectos

A pesar de ser concebidos como proyectos individuales y tener una misma línea de trabajo, la temporalidad de su desarrollo, las dificultades que estos atravesaron, y los mecanismos de apoyo y promoción que ambos obtuvieron tienen sus puntos de encuentro y sus particularidades.

Línea de Tiempo:

Ref: I: proyecto interno / E: proyecto RUTA X

2018

I La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) colabora con la UIA para la implementación de un Sistema de Gestión para el Relacionamiento con Miembros (CRM). Este fue el punto de partida del proyecto de transformación digital interno.

E La UIA elabora el informe Travesía 4.0, el cual puso en evidencia los bajos niveles de adherencia de las empresas industriales argentinas a las nuevas tecnologías dentro de sus procesos productivos. Este fue el hito de sensibilización sobre la necesidad de impulsar acciones y políticas públicas que promuevan la incorporación de tecnología en el entramado productivo nacional.

2019

I La UIA comienza a trabajar, con el apoyo de ACT/EMP, en los requisitos y capacitaciones necesarios para migrar sus procesos dentro del nuevo sistema de gestión. Esto invita a revisar otros procesos internos y a dimensionar el trabajo necesario para ampliar el alcance de la digitalización dentro de la organización.

E La UIA firma el acuerdo con Accenture para la construcción del Centro de Industria X, kilómetro 0 del camino hacia la innovación e incorporación de tecnología del que será el ecosistema Ruta X.

2020 / COVID-19

Irrupción global de la COVID-19 modifica e invita a repensar el alcance de ambos proyectos:

I La digitalización de procesos internos se vuelve una prioridad en todos los niveles de la UIA. Los recursos disponibles se aplican en profundizar el

proceso de transformación en todos los niveles posibles para garantizar la continuidad de las actividades

E Las restricciones producto de la pandemia retrasan la construcción del Centro de Industria X, pero ponen en evidencia la necesidad de ampliar las líneas de apoyo y acompañamiento a las empresas y organizaciones del país.

2021

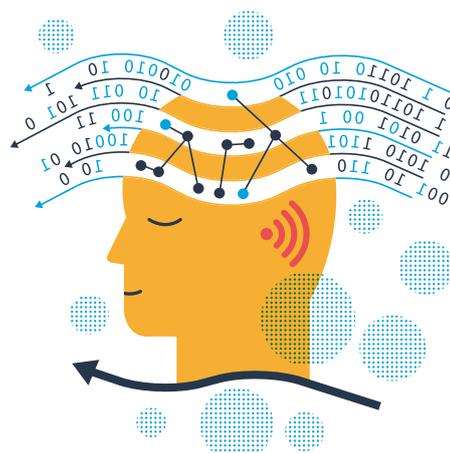
I La normalización parcial de las actividades frente a la emergencia sanitaria permitió retomar algunas dinámicas previas, pero quedó en evidencia que las herramientas digitales implementadas deberían continuar profundizándose. En este punto, la digitalización pasó de ser una urgencia a una estrategia transversal en toda la organización.

E La agenda global puso como prioridad la digitalización en todos los niveles de la sociedad. Esto permitió a la UIA buscar activamente alianzas estratégicas que fomenten el alcance de Ruta X y acercarse a programas que aporten conocimiento y financiamiento para ampliar la llegada a todo el territorio del país.

2022

I La UIA unifica todas las líneas de transformación digital vigentes en un proyecto integral de transformación digital en el que se encuentra trabajando activamente.

E En febrero de 2022, se lanza oficialmente el ecosistema Ruta X con todas sus líneas de trabajo activas. Comienzan a asistirse empresas y cámaras en todo el país.



► Recursos y financiamiento

La envergadura de estos proyectos se presentó como un desafío al momento de conseguir los recursos, tanto financieros como el equipo de colaboradores para poder llevarlos a cabo. En este sentido, es importante destacar que, tanto para el proceso de transformación digital interno, como para el desarrollo de Ruta X, la OIT ha sido un actor muy relevante para viabilizar sus avances.

En el primer caso, la OIT ha desarrollado y financiado la instalación del CRM que funcionó como puntapié para la digitalización interna de la UIA. Además, esta organización ha apoyado con capacitaciones y experiencias compartidas, así como la sensibilización sobre la necesidad de avanzar en este proceso.

En el segundo, la primera herramienta digital dentro del proyecto Ruta X, desarrollada con el apoyo de la OIT, brinda un autodiagnóstico para que las empresas puedan conocer su estado de innovación e incorporación de tecnología en los procesos productivos. De igual modo, la organización continúa acompañando en el crecimiento del ecosistema, dado su impacto positivo en el sector y el potencial que este proyecto presenta.

Con relación a la estimación de la inversión realizada, es posible valorar cada uno de los proyectos como se detalla a continuación:

Proyecto de transformación digital interno: En lo que refiere a la implementación del CRM, la inversión por la UIA ha sido de aproximadamente USD\$1,000 en el alojamiento y personalizaciones de la herramienta. La mayor inversión de aproximadamente USD\$6,000 se dio en la adquisición de hardware de última tecnología para las reuniones virtuales. La plataforma de e-learning que se ha lanzado junto con el Diplomado en Transformación Digital Productiva e Industria 4.0 responde a una licencia brindada por uno de los socios tecnológicos de la UIA de forma gratuita. El resto de los proyectos se han desarrollado desde dentro de la organización con aportes del equipo en horas persona.

En este punto, sin duda, está la mayor inversión en términos de tiempo del equipo de colaboradores internos de la UIA.

Ecosistema Ruta X: La proyección a largo plazo y la cantidad de proyectos dentro de Ruta X ha hecho necesario cerrar acuerdos con actores de diversos sectores que puedan acompañar su desarrollo. Las alianzas estratégicas son el resultado de un mapeo de todos los actores relevantes para lograr una propuesta integral que responda a las necesidades del sector. Para esto, se han sumado al proyecto el sector público desde sus diferentes órganos de Gobierno, la academia y las instituciones educativas, las organizaciones de trabajadores y, por supuesto, cámaras regionales y sectoriales dentro del ecosistema productivo. En lo que refiere al apoyo económico, más allá de la inversión constante por parte de la UIA en incentivar el crecimiento de este proyecto, Ruta X tiene acuerdos de cooperación con las respectivas áreas de Gobierno (como la secretaría PyME y de Asuntos Estratégicos, entre otras) y diversos organismos internacionales como el BID y la OIT.

► Lecciones para Compartir

Al momento de compartir su experiencia con organizaciones colegas, la UIA aconseja empezar con pequeños pasos, ya que “se pueden hacer grandes cambios con poca inversión de tiempo y dinero”.

Asimismo, destaca la importancia de generar espacios de intercambio y colaboración con organizaciones colegas, que hayan atravesado o estén analizando comenzar con proyectos similares. Como destacan desde la organización “en nuestra experiencia, varios colegas y miembros se habían preguntado las mismas preguntas y nos sorprendió descubrir que las respuestas, en ocasiones, eran muy similares”.

“Avanzar hacia la digitalización de nuestras organizaciones ya no es una posibilidad, sino un camino en el que tenemos que avanzar en conjunto” – UIA